Team Building, Mode d'emploi

(article paru dans la revue Personnel de l'ANDCP en décembre 99)

Team building... cohésion d'équipe... teamwork... développement d'équipe... construction d'équipe... coach and team... team management system...

Aucune de ces appellations ne restitue à elle seule la richesse et la diversité de ce type d'intervention. La formule de base en est pourtant très simple. Une longue expérience de « team builder » m'a permis de vérifier la pertinence de ce type d'intervention, pourvu qu'on l'utilise à bon escient.

Voici ce qui la caractérise, ainsi qu'un mode d'emploi pour en tirer le maximum de profit.

Un moment fort qui cristallise une identité d'équipe

Un jeune manager belge reprend la Direction Financière du Siège en France. La majorité de son équipe est en place depuis 10 à 20 ans, et son prédécesseur est resté à peu près autant de temps dans le poste. Six mois plus tard, il a réalisé une série de changements dans l'organisation, qui, vécus de l'interne, sont de véritables bouleversements. Son style très direct passe mal, bien que sur le fond la pertinence des décisions prises soit reconnue. Les membres de l'équipe communiquent peu entre eux, chaque service ayant l'habitude de fonctionner de manière très cloisonnée. Il y a potentiellement une situation de crise, d'autant que la pression économique est très forte et que la Direction Financière n'a pas une bonne image en interne.

Ce directeur ressent confusément le besoin de faire quelque chose pour résorber les conflits et surtout créer une véritable équipe autour de lui. Après entretiens avec l'ensemble des membres de l'équipe, nous nous retrouvons pour un séminaire de deux jours en résidentiel.
A la sortie, l'équipe est « faite », comme une mayonnaise qui a pris. Ils se sont ajustés entre eux et avec leur manager sur leurs objectifs individuels et collectifs et sur des principes de travail. Ils ont défini un plan d'actions, effectivement mis en oeuvre durant les mois qui suivent : une présentation des objectifs au Directeur Général, une formalisation des échanges d'informations interservices, la prise en charge de missions transversales. Le climat est bien meilleur, il y a beaucoup plus de collaboration et d'échanges. Qui peut dire combien de temps et d'énergie ont été gagnés dans cet investissement de deux jours ensemble ?

Le team building est toujours un moment privilégié. Grâce à la concentration qui s'opère sur une durée assez courte (de deux à trois jours, généralement en résidentiel), à des méthodes de travail et d'échanges inhabituelles, à l'aide d'un consultant extérieur, tous les membres de l'équipe voient d'un nouvel oeil leur façon de travailler ensemble. Il y a souvent des prises de conscience, des échanges intenses, la découverte de points de vue plus communs qu'on ne le pensait, ou au contraire de différences. Quels que soient les objectifs de l'intervention, la qualité de réflexion s'accroît au fur et à mesure que la confiance s'installe. Sur deux à trois jours, l'évolution est très sensible pour un observateur externe, même si les participants ne le mesurent pas toujours. C'est souvent l'environnement qui réagit au retour et constate que « quelque chose s'est passé ».

Accorder l'instrument... Lors d'un team building récent, les participants notaient sur de grandes feuilles leurs objectifs personnels, et écrivaient sur celles des autres leurs attentes, s'ajustant ainsi mutuellement. L'exercice dura tout l'après-midi, avec beaucoup d'échanges, de questions, de mises au point. Et durant tout l'après-midi, un peu plus loin dans l'hôtel, quelqu'un accordait un piano... Belle métaphore.

La « formule-type »

- Premier rendez-vous de cadrage, pour préciser les objectifs, la démarche, la configuration de l'équipe concernée.
- Etude préalable (entretiens, questionnaires, 360° feed back...)
- Synthèse et validation des objectifs de l'intervention
- Séminaire (2 à 3 jours, généralement en résidentiel)
- Bilan (un mois plus tard) avec le manager, et validation de la suite
- Sessions de coaching individuel pour certains
- Sessions de suivi (1 à 2 jours, 6 à 10 mois plus tard)

Ce « menu » s'accompagne bien sûr d'un choix « à la carte » selon les objectifs et les contraintes de chaque équipe. Par exemple, une partie du travail peut se faire à distance pour des équipes éclatées géographiquement, ou en plusieurs sessions courtes s'il y a des contraintes de disponibilité.

Des moments de respiration. Ces « breaks » dans la vie d'une équipe sont aussi des moments de respiration dans un quotidien très chargé ou dans un univers très technique. Par exemple, une grande société d'informatique envoie systématiquement ses équipes d'ingénieurs au vert tous les 2 mois. Il est vital pour eux de se rencontrer et de communiquer autrement que par « E-mail » et à travers des messages très techniques. Passer une journée sans ouvrir un ordinateur est déjà un dépaysement... à condition d'éteindre aussi les téléphones mobiles !

Un miroir de la culture. La forme et le déroulé même du séminaire reflètent souvent la culture de l'entreprise. Dans les Sociétés technologiques ou industrielles, le séminaire sera souvent très préparé, avec une liste de sujets opérationnels à l'ordre du jour, et une demande forte de « techniques » et de « méthodes »... quitte à exprimer sur place le besoin de respirer un peu et de prendre du temps pour de la communication informelle, des échanges sur des événements récents, des incompréhensions. Le consultant sera alors positionné comme un faciliteur. Au contraire, dans les Sociétés de services, le séminaire peut démarrer sur des objectifs généraux et un peu flous, et le consultant devra veiller à apporter de la structure, et les aider à mettre plus de rigueur dans leurs méthodes de travail. Cette remarque vaut aussi pour des cultures nationales : un team building en Italie aura peu de chose à voir avec un séminaire du même nom en France ou en Allemagne.

Dans un contexte où les organisations changent très vite, où les équipes se font et se défont et doivent très vite être efficaces, il est intéressant de pouvoir en peu de temps créer ou renforcer une identité d'équipe. Identité qui repose moins comme par le passé sur un territoire ou la référence à un patron - mais davantage sur l'envie et l'intérêt de faire quelque chose ensemble, sur la conscience des interdépendances, sur des engagements contractuels et des valeurs partagées.

Un training sur mesure : apprendre en faisant

En complément de séminaires « inter-entreprises » qui ont le mérite de donner une culture générale de management, un séminaire de team building est un excellent cadre d'apprentissage pour mettre en oeuvre des techniques de management.

Point n'est besoin en effet de jeux de rôles, de réflexion sur des cas : l'équipe réfléchit sur ses réelles pratiques de travail. Les apports de concepts ou d'outils sont d'autant mieux compris et intégrés qu'ils sont rapportés à des situations concrètes. Il m'est souvent arrivé d'entendre au moment de la synthèse du séminaire : « ce que j'ai aimé, c'est que ce n'était pas théorique ».

Parmi **les thèmes de travail** qui reviennent souvent : la façon dont se prennent les décisions, processus central dans le fonctionnement de toute équipe; l'organisation des réunions (ordre du jour, méthodes, fréquence...), les procédures d'échanges d'information, la gestion des conflits, la connaissance et la formalisation des objectifs collectifs, les relations avec les autres services, la clarification des missions et des rôles, l'évaluation, la délégation...on peut retrouver tout le programme d'un séminaire de formation au management, ciblé « on the spot » selon les besoins qui se dégagent, et traduit à la fin de la session dans des plans d'actions où toute l'équipe se sent concernée.

Outre le management, **d'autres compétences** peuvent s'acquérir en équipe naturelle. Notamment :

- La communication interculturelle
- La conduite de projets transversaux
- Le management des équipes à distance
- La mise en oeuvre de démarches qualité

Si ça marche, pourquoi n'est-ce pas davantage utilisé ?

Le mythe du Comité de Direction : plus on monte dans la hiérarchie, plus les Comités de Direction ont du mal à accepter qu'ils en ont besoin. Cela est particulièrement vrai en France, où les formations pour cadre de haut niveau sont souvent très théoriques

La remise en question du manager et de l'environnement : il est bien plus facile pour un manager d'envoyer les membres de son équipe dans un stage de formation au management que de s'interroger sur ses propres pratiques avec son équipe directe. Les freins viennent aussi de l'environnement proche : par exemple un Directeur Commercial supporta très mal les améliorations survenues dans une équipe dirigée par un de ses Chefs des Ventes après un séminaire. La clarification des rôles, la mobilisation des vendeurs, faisait encore plus ressortir les limites de sa propre compétence.

Le DRH ou le Responsable de Formation peuvent sentir que l'opération échappe à leur contrôle : le consultant en effet a pour interlocuteur direct un manager et joue auprès de lui et de son équipe un rôle de conseil. Souvent une collaboration entre le responsable de formation et le consultant externe est possible et fructueuse. Mais c'est parfois plus difficile dans les entreprises fortement centralisées, où les stages « maison » ou « packagés » sont plus rassurants

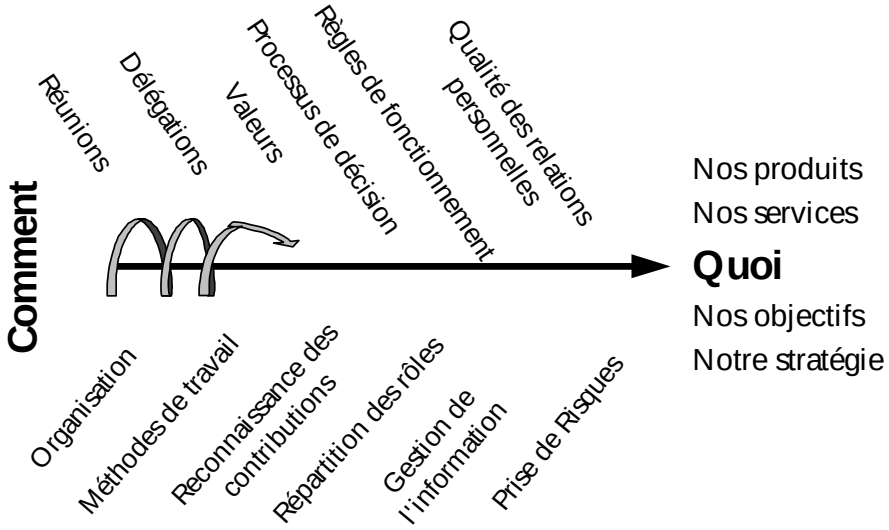
. **C'est « psy », c'est de la dynamique de groupe...** C'est vrai qu'il y a de mauvaises expériences, souvent parce que l'intervention a été insuffisamment préparée, les objectifs sont mal définis, ou le consultant a joué à l'apprenti-sorcier. Animer ce type d'intervention est un métier qui implique la combinaison de plusieurs compétences : compréhension et maîtrise des processus de changement, capacité à passer d'un rôle à l'autre : conseil, formateur, facilitateur, candide, coach du patron ou de certains participants, voire présence silencieuse à certains moments.

Une formule au service d'objectifs opérationnels

Le Directeur Général d'une société agro-alimentaire est chargé de réaliser une fusion avec une autre société. Bien que ces deux sociétés fassent partie du même Groupe, leurs cultures sont très différentes, voire opposées, et le « mariage » est vécu comme arbitrairement imposé du haut. L'équipe de Direction réunit bien sûr des représentants des deux sociétés. Durant un premier séminaire de 3 jours, les appréhensions et les « couteaux » sortent... Qui va manger l'autre dans cette fusion ? A l'issue du séminaire, le Directeur a pu expliciter davantage sa vision de l'avenir de l'entreprise, les membres de l'équipe se connaissent mieux, et ont acheté l'idée de construire ensemble le nouveau plan stratégique.

Un team building peut ainsi s'articuler sur de **nombreux objectifs différents** : la définition d'un projet d'entreprise, la mise en place d'une assurance qualité, la définition d'une stratégie commerciale, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation... Ou simplement une sorte de « check up » pour prendre du recul et repérer comment améliorer la performance. Le « méta objectif » restant toujours que les objectifs d'un patron soient partagés par ses collaborateurs. C'est donc un outil extrêmement intéressant dans toutes les situations où l'on veut faire évoluer la culture d'une équipe vers un management effectivement participatif et délégatif. Par exemple, pour les équipes projets où un responsable doit mobiliser des personnes sans pouvoir exercer une autorité hiérarchique ou pour des équipes naturelles éclatées géographiquement, le team building est une nécessité.

En résumé, la force d'un séminaire de team building est d'avancer de façon interactive sur deux axes : le QUOI (les résultats que nous produisons ensemble) et le COMMENT (la façon dont nous nous organisons pour obtenir ces résultats)



Une démarche à 3 temps

Comme dans une sonate, 3 mouvements s'enchaînent ou s'entrecroisent d'une façon qui n'est d'ailleurs pas forcément linéaire.

1. Diagnostic : « où en sommes nous, et où voulons-nous aller ? »

Le premier constat fait préalablement par le consultant à partir des interviews est ensuite partagé, approfondi et complété avec l'équipe.
Cette première phase est la fondation de la suite. C'est déjà un résultat très important que d'évaluer collectivement ce qui fonctionne bien ou non. Naturellement ensuite les participants veulent travailler sur des améliorations. Ce moment de bascule est très repérable : d'une phase parfois confuse de discussions, de questions, voire de blocages, on passe à une envie évidente de passer à l'action.

2. Expérimentation : « testons de nouvelles pratiques »

Une fois identifiées et validées un certain nombre de pistes de progrès, l'équipe s'entraîne déjà à travailler de façon différente. Par exemple, une équipe avait repéré le dysfonctionnement suivant : à chaque fois que le nouveau patron, une personnalité assez forte, abordait un problème au cours d'une réunion dans le but d'y trouver une solution, il rencontrait peu de réactions. Face à cette passivité, il prenait rapidement une décision qui ensuite était mal appliquée. En fait ses collaborateurs prenaient son impatience pour une directivité ne souffrant pas les désaccords, et du coup ne s'impliquaient pas dans la discussion. Ayant découvert que leur manager attendait d'eux qu'ils donnent vraiment leurs points de vue, ils firent durant le séminaire des réunions de travail beaucoup plus productives et satisfaisantes.

3. Plans d'actions : « organisons-nous pour la suite »

Au cours du séminaire, et en tout cas sur la dernière partie, des engagements concrets sont pris : lancement de nouveaux projets, répartition de différentes missions entre les membres de l'équipe, modifications dans le fonctionnement des réunions. Mise au point aussi de systèmes de contrôle pour suivre les actions programmées.

Très souvent l'équipe repart avec l'impression que le vrai travail commence...

Les facteurs-clés de réussite

Voici dans mon expérience quels sont les éléments essentiels à vérifier avant toute intervention de team-building :

- **Le patron est volontaire** et accepte le principe d'une remise en question personnelle. J'ai vu certains dirigeants utiliser le consultant comme un bras droit armé pour faire passer leurs décisions. C'est peut-être efficace le temps d'un séminaire, mais le problème de la relation entre le manager et son équipe reste entier.
- **L'équipe est suffisamment informée et préparée à l'intervention**. Dans certains cas où ce type d'intervention était très nouvelle ou mal connotée, j'ai provoqué une réunion préalable pour répondre à leurs questions et expliquer la philosophie de l'intervention.

- **Le périmètre d'actions est identifié et relève de la responsabilité de l'équipe**. Un séminaire ne peut remplacer des décisions qui doivent être prises par le management. Ainsi, si une personne n'est vraiment pas à sa place, où manifeste de limites de compétences trop visibles dans son poste, mieux vaut prendre les décisions avant l'intervention. Les effets sont plus durables si l'équipe est stabilisée au moment de l'intervention.
- **Il n'y a pas d'objectifs cachés remettant en cause la construction d'une équipe**: par exemple le séminaire peut servir à justifier le licenciement d'une personne, ou à « empêcher de faire des vagues » sans aborder les vrais problèmes. Ainsi, à l'occasion d'une demande de cohésion d'équipe, l'enquête préalable m'a permis de découvrir que, derrière les conflits, il y avait une grande insécurité due à des menaces d'éclatement du service : ce n'est pas un séminaire qui aurait résolu les choses, et les personnes n'étaient pas prêtes à investir dans un projet et une équipe sans être un peu rassurées sur leur avenir.
- **Les participants et le manager ont la volonté de jouer honnêtement le jeu**. C'est à dire avoir une suffisante transparence dans les discussions, et respecter les engagements pris. Rien n'est plus catastrophique que de grandes intentions à la fin d'un séminaire non suivies d'actions. Dans certaines cultures de « service public » où il y a peu de réelles sanctions, il faut un engagement très fort du patron pour que les plans d'actions soient pris au sérieux. Sinon les interventions ne sont qu'un séminaire de plus : « c'était intéressant, mais cela n'a pas vraiment changé les choses... ».
- **Il existe une cohérence suffisante entre la philosophie de l'intervention et les valeurs effectivement pratiquées dans l'entreprise**. Je me souviens d'un séminaire très « limite » de ce point de vue, où nous avons essayé de créer une équipe de direction alors que les comportements des dirigeants de l'entreprise encourageaient la rivalité, les sabotages réciproques, les complots de couloir... Autant dire qu'il n'y eut pas grands résultats.
- **Le dirigeant souhaite faire évoluer son style de management vers plus de participation et de délégation.**

Si ces conditions sont réunies, on peut vraiment dire que le team building est une forme de travail qui a fait ses preuves. Dans les entreprises qui en ont une pratique courante, il contribue à entretenir la santé des équipes, à développer les initiatives individuelles et collectives, à susciter et intégrer les changements.

Elisabeth de Saint Basile

www.kanyoconsuting.com
contact@kanyoconsulting.com